

BEST FOR BUSINESS



HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

## In de boeken (rubriek)

### **Introductie**

### **Boekbespreking**

Jesse Segers en Marguerithe de Man - *Het Schone overbruggt fragmentatie in organisaties* (Mediawerf, 2020)

### **Recensie**

Moniek Akerboom - bespreking van het boek *Het Schone overbruggt fragmentatie in organisaties* (Mediawerf, 2020) van Jesse Segers en Marguerithe de Man

### **Signalementen**

**Strategie** - Michiel de Vries, *Klaar voor de toekomst - Ontwerp een effectieve strategie in 6 stappen* (NUBIZ, 2021)

**Organiseren** - Roeland Broeckaert, *Respond! - Je organisatie duurzaam heruitvinden* (LannooCampus, 2021)

**Leiderschap** - Rosabeth Moss Kanter, *Op zoek naar nieuwe oplossingen* (Scriptum, 2020)

**Mensen** - Hermina Van Coillie en Anja Van den Broeck, *Motiveren zonder controleren* (die Keure Publishing Group, 2020)

**Veranderen** - Jack van der Werf, *Strategie in het echt - Verandermanagement in middelgrote organisaties* (Scriptum, 2020)

**Titel** : In de boeken (rubriek)

**Verschenen in** : Holland Management Review (HMR 195, januari-februari 2021)

**Publicatiedatum** : 18-02-2021

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl). E-mailadres: [klazinus@mediawerf.nl](mailto:klazinus@mediawerf.nl).

# IN DE BOEKEN

## RECENSIE - OVER HET SCHONE: 32 BESPIEGELINGEN OVER ORGANISEREN EN BEGELEIDEN

Moniek Akerboom

**Kan het Schone een (deel van) een oplossing zijn voor de hedendaagse vraagstukken in organisaties? Met deze prikkelende vraag sporen Jesse Segers en Marguerithe de Man de lezer aan om vooral zélf op zoek te gaan naar antwoorden. De lezer wordt daarin begeleid door 32 aansprekende bijdragen van bekende namen in ons vakgebied (onder wie Aukje Nauta, Steven de Groot, Mathieu Wegeman). Het sluitstuk van de verkenning van het Schone is het Polyfonisch Manifest, waarin de bespiegelingen van deze auteurs wordt geïntegreerd.**

Als onbevangen lezer vraag je je bij aanvang van het lezen af wat de auteurs nu precies bedoelen met 'het Schone.' Ironisch genoeg betogen de auteurs dat het 'Schone' niet gemakkelijk in woorden te vangen is. Dat is kenmerkend aan dit boek; het schrijft de lezer niets voor, biedt geen gesloten kaders. Verwacht van dit boek dus ook geen eenvoudig stappenplan. Wél biedt het handvatten om je meer bewust te worden van het Schone in de alledaagse organisatiepraktijk.

Het boek begint met een theoretische bespiegeling van wat 'het Schone' betekent volgens de Griekse filosofen Plato en Aristoteles, aangevuld met moderne wetenschappelijke inzichten over de totstandkoming van esthetische ervaringen. Een rode draad in het boek van Segers en De Man is de overtuiging dat het Schone vooral wordt *ervaren*.

Hoewel een esthetische ervaring niet kan worden afgedwongen, stellen de auteurs dat je jezelf kunt prikkelen om het Schone te ervaren. Zo beschrijft Jesse Segers een esthetisch beoordelingskader dat toepasbaar is op de organisatiekunde.

Bij het ervaren van het Schone in de alledaagse organisatiepraktijk kunnen we veel leren van de niet-

conventionele denkwijze en methodiek van kunstenaars. Bijdragen van onder andere Hans Strikwerda en Brechtje Kessener illustreren hoe het Schone – en het Vuile – terugkomen in het ontwerp van moderne organisaties.

De aantrekkingskracht van dit boek ligt besloten in de activatie van de lezer om zélf aan de slag te gaan. Door middel van reflectievragen wordt de lezer gestimuleerd zich bewust te worden van het Schone in de alledaagse organisatiepraktijk. Lezers kunnen instappen in elk van de hoofdstukken; je hoeft het boek niet in chronologische volgorde te lezen.

Waarom is dit boek onmisbaar voor professionals? De kracht van het Schone is dat het op individueel niveau wordt ervaren, maar tegelijkertijd kan worden verbonden aan iets dat groter is dan het individu. Of, zoals het in het boek wordt geformuleerd: het Schone 'creëert samenhang in fragmentatie.' Juist deze unieke eigenschap maakt het Schone waardevol in de realiteit van (post-)moderne organisaties, waar samenhang geen vanzelfsprekendheid is. Dit maakt de persoonlijke verkenningstocht van het Schone, die dit boek faciliteert, essentieel voor professionals.

*Moniek Akerboom is promovenda aan het Leiden Leadership Centre van de Universiteit Leiden. In haar onderzoek richt zij zich op de rol van publiek leiderschap in samenwerkingsverbanden.*

### OVER HET SCHONE - 32 BESPIEGELINGEN OVER ORGANISEREN EN BEGELEIDEN

JESSE SEGERS, MARGUERITHE DE MAN,  
PAPERBACK, 340 BLZ., NEDERLANDS, MEDIAWERF,  
1E DRUK, 2020. ISBN 9789490463816  
€ 39,95



# IN DE BOEKEN



## STRATEGIE

### KLAAR VOOR DE TOEKOMST - ONTWERP EEN EFFECTIEVE STRATEGIE IN 6 STAPPEN

MICHEL DE VRIES  
GEBONDEN, 256 BLZ., NEDERLANDS,  
NUBIZ, 1E DRUK, 2021  
9789492790330  
€ 29,99

In *Klaar voor de toekomst. Ontwerp een effectieve strategie in 6 stappen* beschrijft Michiel de Vries een praktische aanpak van slechts 6 stappen, de Strategy CUBE, waarmee elke organisatie of afdeling een strategie kan ontwikkelen. Deze beproefde methode combineert inzichten uit verschillende scholen, zoals design thinking, scenarioplanning, corporate governance en management control. Dit boek laat zien dat het ontwerpen van een strategie zeker niet taai of complex hoeft te zijn. Niemand kan de toekomst exact voorspellen, maar met een goede strategie kun je er wel 100 procent klaar voor zijn.

## ORGANISEREN

### RESPOND! - JE ORGANISATIE DUURZAAM HERUITVINDEN

ROELAND BROECKAERT  
INGENAID, 241 BLZ., NEDERLANDS,  
LANNOOCAMPUS, 1E DRUK, 2021  
9789401472142  
€ 29,99

Vier jaar praktijkonderzoek in de meest uiteenlopende organisaties bracht Roeland Broeckaert tot een methode die teams kan helpen om blijvend veerkrachtig, zelforganiserend en responsief te worden. *Respond!* is een concrete en heldere toepassing van de bestseller *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux op jouw organisatie. Het neemt je mee in negen fasen om je team of organisatie met een natuurlijk aanvoelende transformatie nieuw leven in te blazen. Dit geïllustreerde boek toont hoe je met meer flexibiliteit betere antwoorden vindt voor de uitdagingen in jouw organisatie.

## LEIDERSCHAP

### OP ZOEK NAAR NIEUWE OPLOSSINGEN

ROSABETH MOSS KANTER  
PAPERBACK, 336 BLZ., NEDERLANDS,  
SCRIPTUM, 1E DRUK, 2020  
9789463192156  
€ 32,50

Hoe overwin je je eigen valkuilen? Hoe bedenk je een werkelijk baanbrekende nieuwe oplossing? Hoe kom je aan de capaciteiten, relaties en financiën voor een innovatie? Dit zijn de vragen die centraal staan in het programma 'Advanced Leadership Initiative' van Harvard dat Moss Kanter hielp ontwikkelen en ruim tien jaar leidde, en waar dit boek op is gebaseerd. Voor digitaliserende en minder hiërarchisch werkende organisaties wordt geavanceerd leiderschap steeds belangrijker, zegt zij. Waar 'positiemacht' ophoudt, begint geavanceerd leiderschap.



## MENSEN

### MOTIVEREN ZONDER CONTROLEREN

HERMINA VAN COILLIE, ANJA VAN DEN BROECK

PAPERBACK, 150 BLZ., NEDERLANDS, DIE KEURE PUBLISHING GROUP, 1E DRUK, 2020

9789048640041

€ 29,00

In dit boek vinden leidinggeevenden, HR-medewerkers, preventieadviseurs en iedereen die beter en efficiënter wil motiveren meer over de ZelfDeterminatieTheorie (ZDT) van Deci & Ryan. De wetenschappelijk onderbouwde ZDT is heel praktisch. Het helpt je team en de hele organisatie niet alleen 'meer', maar vooral ook 'beter' te motiveren. ZDT focust op een kwalitatief hoogstaande vorm van motivatie, stelt bijvoorbeeld dat intrinsieke motivatie niet altijd de beste vorm van motivatie is, en geeft een handig ABC van motivatie.



## VERANDEREN

### STRATEGIE IN HET ECHT - VERANDERMANAGEMENT IN MIDDELGROTE ORGANISATIES

JACK VAN DER WERF

PAPERBACK, 312 BLZ., NEDERLANDS, SCRIPTUM, 1E DRUK, 2020

9789463192231

€ 29,50

De manager of bestuurder van de middelgrote organisatie dreigt tussen wal en schip te raken. Zowel de omgeving als de eigen organisatie zijn zo groot en complex dat de beleidsvorming onvermijdelijk enigszins gestructureerd zal moeten worden aangepakt. Maar het ontbreekt aan de ruimte en de tijd om deze systematische aanpak expliciet te organiseren.

*Strategie in het echt – Verandermanagement in middelgrote organisaties* biedt een handreiking bij het veranderingsproces van middelgrote organisaties. Een waarschuwing is hier op zijn plaats: strategie is

niet iets wat je er op een verdwaalde dinsdagmiddag even bij doet. Het veranderingsproces van een organisatie bestaat uit een complexe dynamische aaneenschakeling van gedachtevormingen, intuïtie, ervaringen, beslissingen en vergissingen van allerlei mensen die op de een of andere manier iets met de organisatie te maken hebben. De strategische reis is daarom niet alleen uitdagend en spannend, maar zeker ook complex en veeleisend.

# IN DE BOEKEN

## HET SCHONE OVERBRUGT FRAGMENTATIE IN ORGANISATIES

*Jesse Segers en Marguerithe de Man*



**Wij zullen de eersten zijn om te erkennen dat een begrip als ‘het Schone’ behoorlijk esoterisch overkomt. Zweverig. Voor de denkers in de klassieke oudheid was het dat echter zeker niet. Voor hen vormde het Schone een drie-eenheid met het Ware en het Goede. En deze drie-eenheid vormde voor hen een praktische richting-wijzer voor het leven.**

Gaandeweg zijn die drie begrippen ieder een eigen leven gaan leiden, waarbij vooral het Ware en het Goede praktisch relevant bleven in organisaties. In onze eigen ‘sector’ onderbouwen of verantwoordwoorden adviseurs, veranderaars en managers in hun dagelijks werk met methodische redeneringen en op basis van theorie en praktijkervaring hun ideeën, plannen en handelen. Dat is het Ware; dat zit daarmee vaak in het hoofd. Ook het ‘Goede’ is dagelijks actueel voor ons: moreel handelen en ethiek. Het Goede zetelt misschien wel in je hart.

Maar het ‘Schone’? Dat wordt lastiger. Als we, bijvoorbeeld, van een klus of plan zeggen dat dat ‘mooi’ is, dan hebben we het eerder over het Ware dan over het Schone. Over het Schone gaat het (tot nu toe) maar zelden. Dat geldt zelfs voor onze

eigen organisatie, waar wij die woorden zelfs in onze missie hebben staan (‘Sioo ... daagt uit om ... ruimte te maken voor het Ware, het Schone en het Goede’). Ook in de gesprekken met onze deelnemers en klanten, onderling en met het netwerk gaat het doorgaans over het Ware (wetenschap, best en next practices, etc.) en het Goede voor zoveel mogelijk belanghebbenden – en de spanningen daartussen.

We lijken het Schone te benaderen wanneer we het hebben over schoonheid, over de esthetische kwaliteiten van producten, diensten en interactie. Maar wat is dan het Schone in onze missie? Daar was geen expliciet antwoord op, geen collectief verhaal over, geen hanteerbaar verbindende visie op. Simpelweg omdat de taal ons ontbrak. Indivi-

dueel voelden we het Schone in ons werk, bijvoorbeeld waarin we in een *flow* zaten, en dan voelden we ons erdoor verbonden. Maar we konden het niet uitleggen. Ook enkele gespecialiseerde jonge academische tijdschriften, met prikkelende namen als *Journal of Organizational Aesthetics*, hielpen ons niet verder.

Daarom besloten we dertig relaties te vragen om hun gedachten over het Schone eens op papier te zetten. Daar werd door sommigen wat terughoudend op gereageerd ('Ik ben hier toch geen specialist in?!'). Ook werden er snel vragen geboren in de schoot van het Goede. Is het Schone wel nodig? Helpt dat om de problemen van vandaag op te lossen? En zo ja, is alleen het Schone dan voldoende? Wat is dan het unieke van het Schone?

Wij wisten echter: als we aanhouden, dan boren we een hoop verborgen ervaringsdeskundigheid aan. Ervaring in ruimte maken en kansen creëren voor het Schone in ons werk en in onze organisaties. En ervaring in dat zichtbaar maken en koesteren. En ja hoor, de auteurs dwongen zichzelf om hun ervaringen met het Schone te expliciteren. Sommigen vonden het heel moeilijk om de juiste woorden te vinden. Anderen ging het schrijven verrassend gemakkelijk af; kennelijk stond het Schone reeds op hun netvlies en deed het in hun werk impliciet volop mee.

Een van de auteurs citeerde op gegeven moment Willem Elschoot: 'Wees gerust. Wie eenmaal een drang naar het Schone heeft gekend, zal nooit tot alledaagsheid vervallen. En dat is toch óók al iets.' Alleen al de uitnodiging om mee te schrijven was een bevrijding van de alledaagsheid, merkte deze auteur op.

Iedere auteur geeft de lezer met zijn/haar hoofdstuk zicht op het Schone in zijn of haar werk van (bege)leiden of organiseren. Dat hele spectrum van ervaringen en verhalen levert geen pasklare definities, geen modellen, concepten of instrumenten op. Evenmin vormen de afzonderlijke hoofdstukken één samenhangend verhaal. Maar het Schone krijgt in de verhalen wel meer kleur- ing, taal en structuur. Taal die eerst ontbrak.

Het Schone kan niet zonder het Ware en het Goede. En het Goede en/of het Ware zijn niet automatisch Schoon. Het Schone ontstaat in organisaties wanneer met de uiteenlopende, inhoudelijke kernwaarden van iedereen rekening wordt gehouden. Of als we de eigen waarden wederkerig gerespecteerd weten te krijgen, of zelfs verenigd zien worden tot iets harmonieus of congruent. Of wanneer opeens weer eens glashelder duidelijk wordt waarom de organisatie bestaat – dient te bestaan. Of wanneer we in aanraking komen met kwetsbaarheid en vergankelijkheid, verbondenheid en solidariteit, geloof, hoop, liefde.

Het Schone is wanneer individuele capaciteiten zich aaneensluiten tot een gezamenlijke capaciteit. Daarom is het ook juist nu zo nodig in onze samenleving en organisaties. Van fragmentatie naar samenhang en richting. Het Schone is om datgene wat we individueel ervaren en van waarde vinden te kunnen verbinden aan iets wat eerder tijdloos is, aan iets wat groter is dan wij zelf. In onze post-moderne samenleving, die mensen tegen elkaar uitspeelt, is het Schone het nieuwe goud.

*Jesse Segers is rector van Sioo, interuniversitair centrum voor verandering- en organisatiekunde in Utrecht, bijzonder hoogleraar leiderschap aan de Universiteit van Exeter (VK) en gastprofessor aan verschillende andere buitenlandse onderwijsinstellingen. Marguerithe de Man is programmanager bij Sioo en in die rol verantwoordelijk voor de opleidingen van adviseurs. Bij in-company-opdrachten neemt zij vaak het voortouw bij het ontwerpen van trajecten voor leiderschaps- en organisatieontwikkeling.*

## **OVER HET SCHONE - 32 BESPIEGELINGEN OVER ORGANISEREN EN BEGELEIDEN**

**JESSE SEGERS, MARGUERITHE DE MAN,  
PAPERBACK, 340 BLZ., NEDERLANDS, MEDIAWERF,  
1E DRUK, 2020. ISBN 9789490463816  
€ 39,95**